

## ПРИЗНАКИ СТАРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Попкова М.Г.

Научный руководитель Лунев В.В. каф МПСТ  
*Сибирский Федеральный Университет*

Согласно теории жизненного цикла организации подобно любой другой системе, рождаются, взрослеют, растут и умирают. Как пишет И. Адизес, обычно признаки старения проявляются в организации на стадии "аристократии" (или бюрократизации), однако они могут появиться и раньше. Чаще всего, это происходит этапе юности, который получил название "болезнь основателя" или "болезнь роста". На обеих стадиях признаки старения будут похожими.

Как понять, что организация начинает стареть? Кажущееся очевидным решение - посмотреть на финансовые показатели. Однако финансовый анализ покажет проблемы, когда организация уже состарилась. В тот момент, когда финансовые показатели станут плохими, организация будет уже больна. Она уже начнет терять долю на рынке. Поэтому необходимы сигналы старения, по которым можно выявить проблемы раньше, чем они станут очевидными. Это должно напоминать анализ рынка по "слабым сигналам", который позволит выявить признаки пока они не станут очевидными.

Сторонники подхода к организации, как к социальной системе считают, что прежде, чем признаки болезни проявятся в остальных системах, они будут накапливаться в социальной системе, в отношениях между людьми, в организационной культуре. Социальные признаки не так очевидны, как финансовые, также их осознанию будет мешать включенность наблюдателя в социальную систему.

Наиболее полно эти признаки раскрыл И. Адизес. Некоторые из них можно встретить в работах Д. Уэлча, Л. Колинда, Л. Грейнера.

Рассмотрим их более подробно. Для сравнения, как предлагает И. Адизес, мы будем использовать две категории "молодая организация" и "старая организация" ("стареющая организация").

**Форма и содержание.** В молодой организации функция важнее формы. В старой организации форма важнее функции. В молодой организации важнее, что ты умеешь и знаешь, в старой организации важнее кого ты знаешь, наличие связей. В молодой организации сотрудника оценивают по результатам, в страдающей - по преданности и наличию высокопоставленных покровителей.

**Отношение к риску.** В молодой организации сотрудники и сама организация часто рискуют. Риск понимается, как возможность успеха. В стареющей организации боятся рисковать и стараются избегать рисков. Сотрудники молодой организации сначала делают (то есть берут на себя ответственность), а потом спрашивают разрешение. Сотрудники стареющей организации сначала спрашивают разрешение, а только потом делают.

**Полномочия и ответственность.** В молодой организации полномочия и ответственность сбалансированы. В стареющей организации ответственности у сотрудников больше, чем полномочий. Складывается иерархическая структура управления, где полномочия сосредоточены в основном на высших уровнях иерархии, а ответственность распределена равномерно. Поэтому сотрудники оказываются в ситуации замкнутого круга - у них есть задача, но нет ответственности и ресурсов ее выполнить. Отсюда вытекает пассивное поведение.

**Отношение к проблемам.** В молодой организации проблемы воспринимаются как возможности. В стареющей организации возможности воспринимаются как проблемы. В стареющей организации вообще не принято говорить о проблемах. Это считается плохим тоном. Если же возникает какая-то проблема, которую нельзя скрыть, то ответственным назначается не система, а рядовой исполнитель, не имеющий соответствующих полномочий.

**Стиль одежды и манера общения.** В молодой организации никто не обращает внимания на то, кто и как одет - все заняты делом. Работа и клиенты - занимают все умы сотрудников. Общения в молодой организации - прямое, что люди думают, то и говорят. В стареющей организации стиль одежды и манеры очень многое значат. Все одеты очень формально. Считается, что чем формальнее сотрудник одет, тем, лучше. Общение становится завуалированным. Никто не говорит прямо то, что он думает. Появляется особый стиль намеков и двусмысленностей.

**Типы сотрудников.** В молодой организации значительная часть сотрудников предпринимательского типа. Именно они определяют организационную культуру. Это быстрые, рискованные люди, предпочитающие брать на себя ответственность. В стареющей организации культуру начинают определять администраторы. Это взвешенные, осторожные и формалистки настроенные работники. Для них форма, важнее функции. Предприниматели в такой среде выглядят белыми воронами и долго не задерживаются. В стареющей организации появляются организационные кланы, пытающиеся узурпировать власть и ресурсы.

**Полномочия внутри структуры.** В молодой организации движущая сила сосредоточена в маркетинге и продажах. Именно эти подразделения обладают наибольшей властью. В стареющей организации власть переходит к финансистам, юристам и службе безопасности. В молодой организации всех интересуют клиенты, новые продукты и рынки. В стареющей организации всех интересуют политические игры и собственное выживание внутри организационных кланов. Клиенты отходят на последний план.

**Руководителя и сотрудники.** В молодых организациях руководители и сотрудники слабо разделены в пространстве организации и легко взаимодействуют друг с другом. Они сидят в одном кабинете, пользуются одной парковкой, едят в одной столовой. В стареющей организации между руководителями и сотрудниками возникает большая дистанция. Руководители превращаются в аристократов. Они сидят в дорогих кабинетах, паркуются на отдельных стоянках, обедают в отдельных залах. Их заработная плата в сотни раз отличается от рядовых сотрудников. Прием к ним сопряжен с множеством формальных процедур. В некоторых стареющих организациях начинает проявляться культ личности высшего руководителя.

**Финансовые показатели.** Молодые организации обычно испытывают недостаток наличности. Они растут быстрее, чем успевают зарабатывать деньги. Стареющие организации обычно очень богаты. Они показывают высокую рентабельность. Причина такой рентабельности не связана с достижениями в маркетинге или технологии. Большинство продуктов таких организаций находятся на стадии "коров". В новые разработки и рискованные проекты они вкладываются очень мало, поэтому происходит накопление денег.

Если организация вовремя не замечает признаков старения, то с неизбежностью она входит в стадию системного кризиса управления и обычно заканчивает свою деятельность на рынке.